

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania



Mgr Grzegorz Botwina

Streszczenie rozprawy doktorskiej pt.

**Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw
sportowych na przykładzie klubów Ekstraklasy
w piłce nożnej**

Praca wykonana pod kierunkiem

Dr hab. Marcina Żemigaly

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 2019

Struktura rozprawy

Pierwszy rozdział pracy, czyli wstęp wprowadza ogólne pojęcia opisywane w pracy, a także pokazuje kontekst sportu i struktur organizacyjnych tej dziedziny gospodarki. Drugi rozdział jest zarysem historii organizacji sportowych w Polsce i na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju piłki nożnej i jej struktur w Polsce. Trzeci rozdział przedstawia koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarys literatury przedmiotu. Czwarty rozdział koncentruje się na zagadnieniu CSR w sporcie i stanowi przegląd literatury przedmiotu nakierowanej na sport. Piąty rozdział jest bardziej szczegółowy w odniesieniu do luki badawczej opisywanej przez autora i przedstawia społeczną odpowiedzialność biznesu w klubach piłkarskich. Rozdział szósty przedstawia analizę i podsumowanie badań empirycznych dotyczących CSR w sporcie przeprowadzonych i opisanych w literaturze przedmiotu. W rozdziale siódmym została opisana metodologia badań zastosowana przez autora. Ósmy rozdział przedstawia analizę i interpretację badań z podziałem na trzy etapy badawcze, a także syntezę wyników. Dziewiąty rozdział zawiera podsumowanie, a także wnioski i propozycje dalszych badań.

Uzasadnienie podjęcia tematu

Sport pełni bardzo istotną rolę społeczną. Jest formą kultury towarzyszącą ludzkości od czasów antycznych. Jest również źródłem wartości, a także narzędziem do przekazywania i budowania idei. W tym kontekście jest również wykorzystywany przez podmioty komercyjne do przenoszenia pewnych wzorców zachowań, a także do budowania wartości.

We współczesnym świecie sport staje się coraz bardziej profesjonalny, a zawodowe ligi sportowe stały się wielkimi przedsiębiorstwami przynoszącymi wielomilionowe zyski. Coraz częściej stowarzyszenia sportowe zmieniają się w przedsiębiorstwa działające dla zysku. W tym samym czasie sport jest świetnym nośnikiem wartości, postaw i przekonań w związku z tym, że powoduje on u odbiorców duże zaangażowanie emocjonalne.

W polskiej literaturze dotyczącej sportu brak jest przekrojowych badań dotyczących występowania działań CSR w profesjonalnych klubach sportowych. W związku z coraz większym zaangażowaniem klubów w działalność społecznej odpowiedzialności biznesu,

a także postępujące profesjonalizowanie się sportu (powstawanie podmiotów biznesowych zamiast stowarzyszeń, zatrudnianie pracowników zamiast wolontariatu) ważne jest, aby tę lukę badawczą zapełnić. Z tego powodu autor postanowił przeprowadzić badania nad przejawami społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej.

Tematyka CSR w sporcie jest coraz częściej poruszana przez naukowców. W literaturze widać również, że obecny zasób wiedzy w temacie społecznej odpowiedzialności w sporcie jest nie duży i obejmuje opis i próbę systematyzowania tego obszaru. Autorzy skupiają się głównie na opisie rozwiązań, działań i procesów oraz ich motywatorach. Jest to całkiem zrozumiały proces, występujący w niszowych dziedzinach wiedzy. Należy zauważyć, że niezbędne jest rozszerzenie badań o analizę krytyczną.

W rzeczonyj rozprawie autor opisze i przeanalizuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa sportowe – w tym przypadku kluby piłki nożnej – realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto zbada, jaka jest percepcja CSR i jakie działania według nich są przejawem społecznej odpowiedzialności. Badania były prowadzone w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, biorących udział w rozgrywkach sezonu 2017/2018.

Badania do tej pracy były prowadzone w ramach większego projektu pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”, w którym uczestniczył autor. Projekt był realizowany we współpracy z Centrum Wyzwań Społecznych UW, Uniwersytetem Łódzkim, AWF Warszawa, AWF Wrocław, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym. Projekt obejmował przygotowanie narzędzia badawczego (Zembura i in., 2018), które zostało częściowo wykorzystane w niniejszej rozprawie oraz badanie społecznej odpowiedzialności profesjonalnych klubów sportowych w pięciu najwyższych i najbardziej popularnych ligach sportowych w Polsce. Autor był członkiem zespołu opracowującego metodologię badań, szczególnie biorąc udział w przygotowaniu formularza badawczego wykorzystanego w tej pracy. Ponadto autor był odpowiedzialny za przeprowadzenie całości badań w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej. Raport z przeprowadzonych badań klubów sportowych z pięciu profesjonalnych lig sportowych został opublikowany w styczniu 2019 roku (Zembura i in., 2019). Na potrzeby tej pracy metodologia przygotowana w ramach projektu została rozszerzona.

Przegląd literatury – wersja skrócona

Współczesna piłka nożna jako sport ma swoją genezę również w Anglii. Historia tego sportu sięga przynajmniej średniowiecza, a niektórzy szukają podobnych sportów w Chinach dwa wieki przed naszą erą, czy Japonii w trzecim wieku naszej ery. Jednak w 1863 roku powołano pierwszą krajową federację piłki nożnej na gruncie angielskim i jest ona uznawana za protoplastę współczesnej organizacji piłkarskiej w Europie i na świecie (Murray, 1994). Obecnie sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji, co widać szczególnie w kontekście mass mediów zaangażowanych w tę dziedzinę gospodarki (Kidd, 2013). Należy zauważyć, że piłka nożna to obecnie bardzo duża gałąź gospodarki, szacowana dwadzieścia lat temu na 150 miliardów funtów szterlingów (Szymanski, 1998), wtedy też według raportu Deloitte 20 klubów w ligach europejskich przynosiło dochody na poziomie 2,2 mld Euro, obecnie ta liczba wynosi 8,3 mld Euro (Football Money League 2017/18, 2019). Brak jest obecnie wiarygodnych szacunków dotyczących wartości tej gałęzi gospodarki, natomiast widoczny jest jej dynamiczny wzrost i bardzo duże znaczenie.

Najpopularniejszą ligą pod względem oglądalności w Polsce jest Ekstraklasa w Piłce Nożnej. Liga ta jest jednocześnie Mistrzostwami Polski, rozgrywanymi w formie ligowej. Ekstraklasa działa w Polsce od sezonu 2008/2009, natomiast nie od samego początku była prowadzona przez spółkę prawa handlowego. Obecnie liga prowadzona jest przez specjalnie do tego celu powołaną spółkę pn. Ekstraklasa S.A. Spółka powstała w 2005 roku, z inicjatywy Polskiego Związku Piłki Nożnej. Wszystkie kluby (16) biorące udział w rozgrywkach nabywają określoną liczbę akcji spółki (5.8%), natomiast PZPN posiada pozostałe 7.2% akcji. W rozgrywkach co roku bierze udział 16 klubów, z których każdy musi mieć status spółki akcyjnej. Do głównych zadań spółki Ekstraklasa S.A. należy zarządzanie rozgrywkami, sprzedaż praw do transmisji oraz sprzedaż scentralizowanych praw marketingowych. Sezon rozgrywkowy zaczyna się w lipcu, a kończy w maju roku następnego. Liga liczy 16 klubów, natomiast skład wchodzących do rozgrywek w każdym sezonie ulega zmianie. Dwa najgorsze kluby danego sezonu przechodzą do rozgrywek Pierwszej Ligi Piłki Nożnej, natomiast dwa najlepsze zespoły z Pierwszej Ligi awansują, aby w następnym sezonie grać w Ekstraklasie (Ekstraklasa, 2014).

W perspektywie historycznej, sport nie był obszarem często poruszonym przez literaturę nauk o zarządzaniu, ponieważ był uważany za hobby. Zmianę w tym podejściu można zauważyć w USA od lat 50 XX wieku, a w Europie od lat 90 XX wieku kiedy to sport został

pełnoprawną dziedziną gospodarki (Breitbarth & Harris, 2008). Z perspektywy gospodarki, bardzo duże znaczenie mają profesjonalne rozgrywki ligowe, można tu wymienić National Hockey League (Liga hokeja na lodzie Ameryki Północnej), Bundesliga (Niemcy) czy Premier League (Wielka Brytania). Największym z punktu widzenia gospodarczego elementem świata sportu są rozgrywki męskiej piłki nożnej (Babiak & Wolfe, 2009).

W związku z tym, że sport historycznie, a w szczególności kluby sportowe, były budowane przez społeczność lokalną i stanowiły jej element spójny, pełniły one również inne funkcje z obszarów niekoniecznie w pełni związanych ze sportem (Walters & Chadwick, 2009). Narastająca komercjalizacja i profesjonalizacja sportu, która rozpoczęła się w drugiej połowie dwudziestego wieku i trwa do początku dwudziestego pierwszego wieku, była najczęściej przyczyną zmniejszenia więzów pomiędzy klubami sportowymi a lokalnymi społecznościami (Brown i in., 2006).

W wyniku opisanego wyżej zjawiska w końcówce XX i pierwszej dekadzie XXI wieku komercyjne już kluby sportowe zaczęły zauważać malejącą frekwencję podczas organizowanych wydarzeń sportowych. W odpowiedzi na ten niepokojący trend kluby komercyjne zaczęły podejmować działania związane z odbudową społeczności lokalnej i zaangażowaniem jej w działalność klubu. Co więcej firmy prowadzące swoją działalność w różnych gałęziach gospodarki, uświadomiły sobie możliwości sportu jako niezastąpionego nośnika możliwego do wykorzystania w celu aplikacji polityk społecznej odpowiedzialności biznesu w lokalnych, regionalnych, ale w niektórych przypadkach również i globalnych społecznościach. Jest to swego rodzaju wytłumaczenie sposobu, w jaki do profesjonalnego sportu weszły działania przedsiębiorstw, rozumiane jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Breitbarth & Harris, 2008).

Duża część działalności sportowej np. zajęcia dla dzieci, działalność trenerów, obsługa imprez sportowych jest wykonywanych przez wolontariuszy oraz organizacje non-profit, co zasadniczo wyróżnia tę gałąź gospodarki od innych. Ma to swoje konsekwencje w odniesieniu do struktur zarządczych, procesów oraz mechanizmów kontroli (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos, & van Eekeren, 2015).

Breitbarth i inni (2015) wyróżnili pięć głównych aspektów, w których sport jest odmienny od innych gałęzi gospodarki. Po pierwsze duża część usług w sporcie to dobra publiczne, a nie prywatne, jak w przypadku większości przemysłów. Drugim aspektem jest niepewność wyniku jako siła oddziaływująca na duży popyt i konsumpcję przedsięwzięć sportowych. Trzeci aspekt

to kooperacja (ang. coopetition) - aby odbyło się współzawodnictwo sportowe konkurenci muszą współpracować np. zagrać ze sobą mecz. Czwartym punktem wskazanym przez autorów odnoszącym się do europejskiej perspektywy, w której kluby sportowe poświęcają wynik finansowy względem wyniku sportowego. Piąty, ostatni aspekt wyróżniający tę gałąź gospodarki to fakt, że sport jest nadzorowany przez narodowe i międzynarodowe federacje sportowe, które są monopolistami.

Historycznie sektor sportowy jest w dużym stopniu zdominowany przez organizacje działające non-profit w tym stowarzyszenia czy fundacje. Stąd też duża część bazy wiedzy i badań empirycznych w obszarze zarządzania sportem jest ukierunkowana na sektor non-profit (Breitbarth i in., 2015). Natomiast współczesna profesjonalizacja organizacji sportowych wywiera na stowarzyszenia nacisk na wprowadzenie norm zarządzania wcześniej wykorzystywanych w przedsiębiorstwach (Ferkins & Shilbury, 2015) lub też wprost odejście od swoich korzeni organizacji pozarządowych i przekształcenie się w spółki prawa handlowego.

Analizując literaturę z ostatnich lat – wcześniej koncepcja CSR w sporcie nie była szeroko poruszana – można zauważyć, wyłonienie się 4 głównych grup tematycznych poruszanych przez autorów (Babiak & Wolfe, 2016; Breitbarth i in., 2015). Pierwsza z nich to sugestie dla biznesu, czyli w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą wykorzystać CSR w sporcie w swojej działalności. Drugie to implementacja, czyli odniesienie się do typu działalności, partnerstw i innych działań możliwych do podjęcia przez klub sportowy. Trzecim rodzajem jest motywacja i powody podejmowania działań, czyli odpowiedź na pytanie dlaczego w ogóle organizacje sportowe powinny podejmować działalność z zakresu CSR. Ostatnia, czwarta grupa to różne sposoby i treści przekazu z działalności CSR, czyli to w jaki sposób o działalności CSR się mówi. Ta grupa jest obecnie najmniej rozwinięta z wszystkich wyżej wymienionych.

Wyraźnie zauważalne w artykułach z obszaru CSR w sporcie jest zwrócenie uwagi na pięć typów odpowiedzialności. I tak możemy wyróżnić odpowiedzialność ekonomiczną (Babiak & Wolfe, 2016), odpowiedzialność etyczną (Sheth & Babiak, 2010), odpowiedzialność prawną (Ferkins & Shilbury, 2015), odpowiedzialność społeczną (Babiak & Wolfe, 2009) oraz odpowiedzialność środowiskową (Babiak & Trendafilova, 2011; Trendafilova, Babiak, & Heinze, 2013).

Istotnym brakiem w literaturze przedmiotu oraz badaniach prowadzonych w obszarze CSR w sporcie jest ograniczenie się do opisu występującego zjawiska lub też proponowania innych

rozwiązań w obrębie tej działalności. Brakuje natomiast krytycznej analizy zjawiska CSR w sporcie. Istnieją jedynie pojedyncze publikacje przedstawiające krytyczne podejście do tematu CSR w sporcie (Giulianotti, 2015). W ostatnich latach popularność zdobywa temat komunikacji działań CSR w sporcie, niemniej jest to jeszcze nisza (Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas, & Chadwick, 2016; Manoli, 2015), należy się jednak spodziewać, że temat ten będzie cieszył się rosnącą popularnością w literaturze przedmiotu.

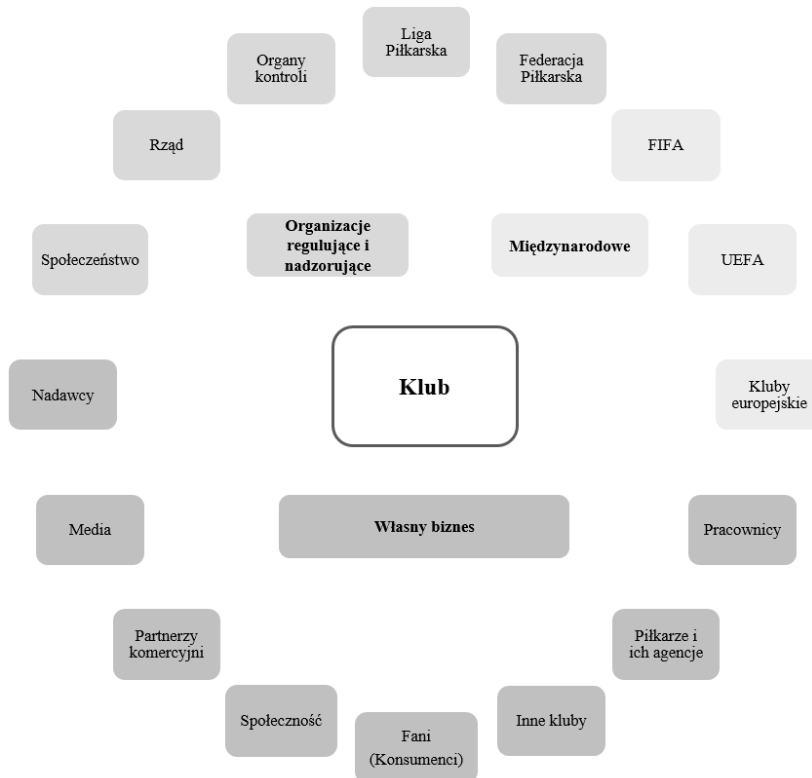
Babiak i Wolfe (2016) przedstawili teorię filarów CSR w sporcie. Wyróżniają oni sześć filarów tj.: stosunki pracy; zarządzanie środowiskiem i zrównoważony rozwój; relacje ze społecznością; filantropia; różnorodność; ład korporacyjny. Są to obszary w których organizacje sportowe podejmują działania CSR. Autorzy odnoszą się do różnych wskaźników działalności CSR i twierdzą, że wskaźnik odpowiedni dla każdego typu przemysłu powinien być dostosowany, aby być adekwatnym. Autorzy nie są odosobnieni w tym twierdzeniu, ponieważ podobne postulaty wyśtosowali już Giannarakis i Theotokas (2011). Autorzy twierdzą, że filary nie powinny być postrzegane rozdzielnie, a wręcz przeciwnie, mogą one łączyć się w poszczególnych działaniach. Ponadto autorzy odwołują się do komponentów CSR zaproponowanych przez Carrola (1979) czyli: komponenty ekonomiczne, prawne, etyczne i użytkowe. Uzasadnienia działalności CSR zaproponowanych przez Portera i Kramera (2006), czyli: moralnego zobowiązania, zrównoważenia, licencji na działanie oraz reputacji, odwołując się również do swojej wcześniejszej teorii atrybutów biznesu sportowego czyli pasji, ekonomii, transparentności oraz zarządzania interesariuszami. Autorzy twierdzą, że te 4 elementy budują strukturę (ang. framework) pozwalającą na całościowe rozpatrywanie działań CSR w sporcie na bazie: filarów, komponentów, uzasadnień oraz elementów wyjątkowych (Babiak & Wolfe, 2016).

W przeszłości kluby piłkarskie były bardzo ściśle powiązane ze społecznością lokalną, stanowiły swego rodzaju formę wyrazu danej grupy społecznej. Powstawały one przy zakładach pracy, grupach wyznaniowych czy gminach wiejskich. Były podstawą do budowania i krzewienia dumy obywatelskiej i poczucia przynależności (Walters & Chadwick, 2009). Współcześnie więzy pomiędzy klubem piłkarskim a społecznością lokalną również występują. Kluby piłkarskie nadal mają znaczny udział w budowaniu poczucia przynależności czy lokalnego patriotyzmu (Morrow, 2003).

Tematyka interesariuszy klubu piłkarskiego była opisywana przez licznych autorów, w szczególności autorów brytyjskich (Brown i in., 2006; Morrow, 2003; Walters & Chadwick, 2009; Walters & Tacon, 2010).

Rycina 1 poniżej przedstawia mapę interesariuszy klubu piłki nożnej na przykładzie angielskiej ligi (Breitbarth & Harris, 2008). Autorzy wprowadzają swego rodzaju podział interesariuszy na trzy grupy tj. organizacje regulujące i nadzorujące, organizacje międzynarodowe i tzw. własnych.

Rys. 1. Mapa interesariuszy brytyjskiego klubu piłkarskiego



Źródło: Breitbarth & Harris, 2008

Natomiast kwestia odniesienia jej do polskich realiów klubu piłkarskiego została przedstawiona przez Pawła Kuźbika (2013), który wyróżnia dwanaście grup interesariuszy klubu piłkarskiego:

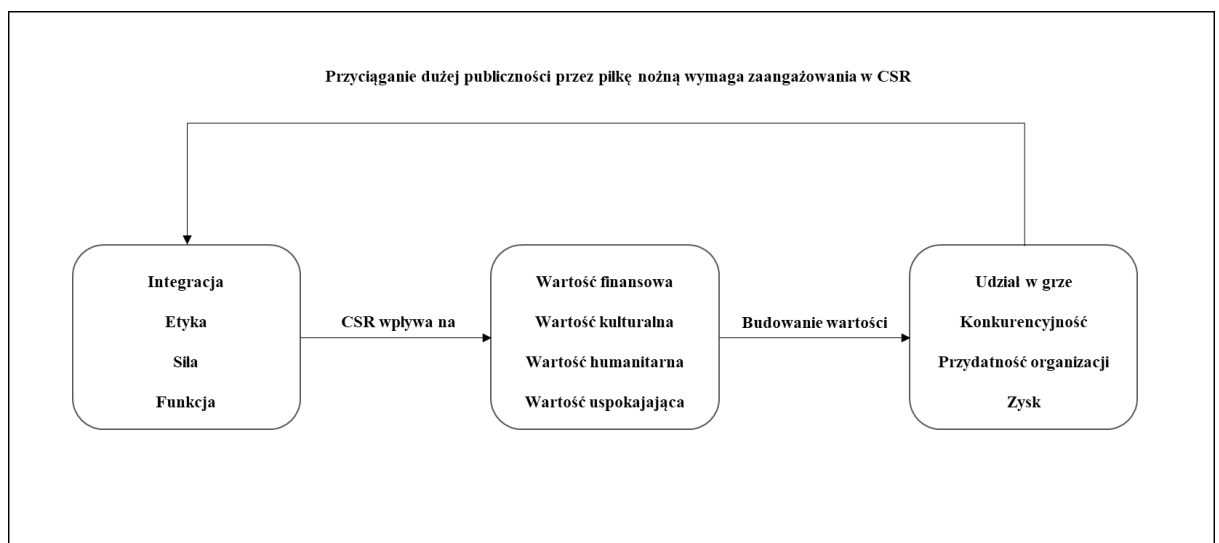
1. Właściciele;
2. Kibice;
3. Media;
4. Społeczność lokalna;
5. Sponsorzy;
6. Kontrahenci;
7. Pracownicy;
8. PZPN, Ekstraklasa S.A.;
9. Samorząd terytorialny;
10. Organizacje pozarządowe;

11. Konkurencja;

12. Sędziowie.

Breitbarth i Harris (2008) wymieniają cztery pola na których kluby piłkarskie mogą wpłynąć na interesariuszy zewnętrznych. Wśród nich są wartości kulturalne, uspokajające, finansowe i humanitarne. Ponadto autorzy uważają, że strategiczne działania CSR w piłce nożnej mogą pomóc organizacji w zbudowaniu konkurencyjnej przewagi. Model ten jest przedstawiony na rycinie 2.

Rys. 2. Model roli CSR w piłce nożnej

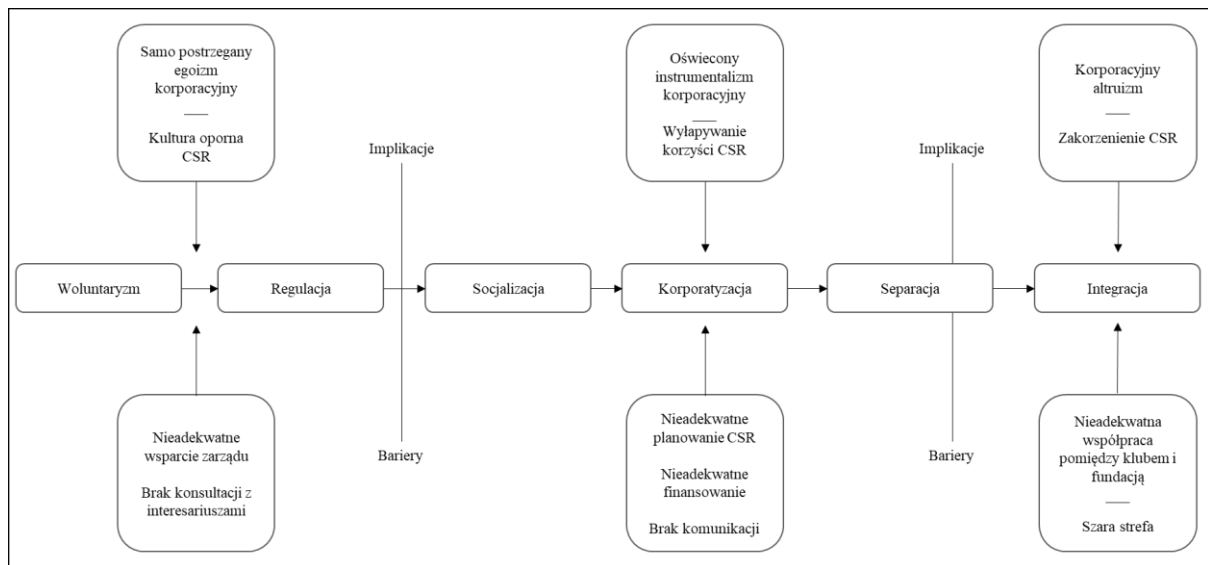


Źródło: Breitbarth & Harris, 2008

Kolyperas, Morrow i Sparks (2015) zdefiniowali lukę badawczą w ujęciu rozwojowym organizacji sportowej podejmującej działania CSR, ze szczególnym zaznaczeniem klubu piłkarskiego. Autorzy bazując na swoich badaniach klubów Scottish Premier League (Pierwsza Liga piłki nożnej w Szkocji), opracowali model faz rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego (Ryc.3), zakłada on sześć etapów rozwoju (Kolyperas i in., 2015):

1. Wolontariat (ang. Volunteerism);
2. Regulacja;
3. Socjalizacja;
4. Korporatyzacja;
5. Separacja;
6. Integracja.

Rys. 3. Fazy rozwoju CSR w klubie piłkarskim SPL: bariery i organizacyjne zmiany



Źródło: Kolyperas i in., 2015

Wolontariat, czyli pierwsza faza rozwoju działalności CSR w klubie sportowym bazuje na działaniach dobrowolnych oraz historycznych uwarunkowaniach, m.in. powiązaniach ze społecznością lokalną. W tej fazie działania CSR to głównie działania podejmowane przez fanów, donacje oraz inne kontrybucje, zwykle przez bogatych interesariuszy. Na tym etapie, klub nie posiada strategii CSR, a nastawienie organizacji względem szerokiej działalności CSR w dłuższym horyzoncie czasowym jest odporne. Faza ta jest ewolucyjna.

Regulacja – druga faza rozwoju. Charakteryzuje się formalizacją działań CSR, spowodowaną wewnątrznie lub też przez zewnętrzne naciski np. prawodawstwo krajowe lub liga zawodowa. Nacisk jest tu kładziony na prawne i ekonomiczne aspekty działalności (pierwsze dwie odpowiedzialności wg Carroll'a (1999)). Ta faza skupia się głównie na ładzie korporacyjnym, odnosząc się do roli społecznej i biznesowej klubu piłkarskiego. Powstają polityki wewnętrzne odnoszące się do BHP, standardy na stadionach czy zarządzanie relacjami z fanami. W tej fazie CSR jest głównie widziany przez pryzmat prawa. Jest to faza ewolucyjna.

Socjalizacja to trzecia faza rozwoju. Gdy klub zaczyna rosnąć i budować swoją popularność, inne podmioty zaczynają się nim interesować w kwestii wspólnych działań. W tej fazie klub powoli przesuwają swoje zainteresowanie w stronę etyki i służebności (Carroll, 1999). Klub zaczyna podejmować szerszą działalność CSR, ulegając coraz większej presji zewnętrznej. Jest to faza ewolucyjna.

Korporatyżacja – czwarta faza rozwoju. Klub podejmując coraz szerszą gamę działalności CSR, zdobywa doświadczenie i zauważa pozytywne aspekty działalności CSR. Naturalnym następstwem jest budowanie struktur odpowiedzialnych za tę część działalności i optymalizowanie jej. Powstają komórki wewnętrzne odpowiedzialne za CSR. Działalność ta przestaje być tylko dodatkiem, ale zaczyna być integralną częścią modelu biznesowego, z wyznaczeniem określonych celów i sposobów działania. Jest to faza rewolucyjna.

Separacja – piąta faza rozwoju. Ponieważ środowisko działania jest coraz bardziej skomplikowane, klub postanawia wydzielić działalność CSR jako osobny byt prawny np. fundacja albo spółka. W ten sposób działalność ta może się dalej rozwijać, omijając ograniczenia organizacyjne i prawne klubu sportowego. W tej fazie działalność CSR staje się proaktywna, a nie reaktywna jak we wcześniejszych etapach rozwoju. Następuje też szerokie wykorzystanie funduszy dostępnych dla organizacji pozarządowych i znaczne rozwinięcie tej działalności. Jest to faza ewolucyjno-rewolucyjna.

Integracja to szósta faza rozwoju. Jest to faza przedstawiająca ideał działalności CSR w której organizacja w pełni osadza społeczną odpowiedzialność na każdym poziomie, również na poziomie strategicznym, operacyjnym i zachowań organizacyjnych. Pomimo faktu, że działalność CSR jest nadzorowana przez podmiot zewnętrzny, klub sportowy we wszystkich swoich działaniach jest społecznie odpowiedzialny. Należy jednak zauważyć, że niski poziom integracji pomiędzy fundacją a klubem może negatywnie wpłynąć na dalszy potencjał rozwoju działalności CSR. Stąd też najważniejszym celem tej fazy jest integracja działalności społecznie odpowiedzialnej z rdzennymi celami biznesowymi.

Cele i pytania badawcze

Głównym celem poznawczym pracy jest identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania.

Celami szczegółowymi są:

C1: Identyfikacja i analiza przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy.

C2: Identyfikacja i analiza motywów wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej.

C3: Identyfikacja i analiza wpływu interesariuszy na działania CSR klubów Ekstraklasy.

Celem praktycznym pracy jest dostarczenie wiedzy jakie są formy działań społecznie odpowiedzialnych w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, pokazanie dobrych praktyk w tym zakresie, które mogą zostać przeniesione również do innych sportów. Dodatkowo celem pracy jest wypełnienie luki badawczej w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu w sporcie w Polsce.

Pytania badawcze

PB 1: W jaki sposób władze klubu postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu?

PB 2: W jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu jest uwzględniana w strategicznych działaniach klubu?

PB 3: Jakie działania z zakresu CSR są podejmowane przez kluby?

PB 4: Jakie są powody podejmowania przez kluby działań z zakresu CSR?

PB 5: Jak działania CSR oceniają interesariusze klubów Ekstraklasy?

Metodologia badań

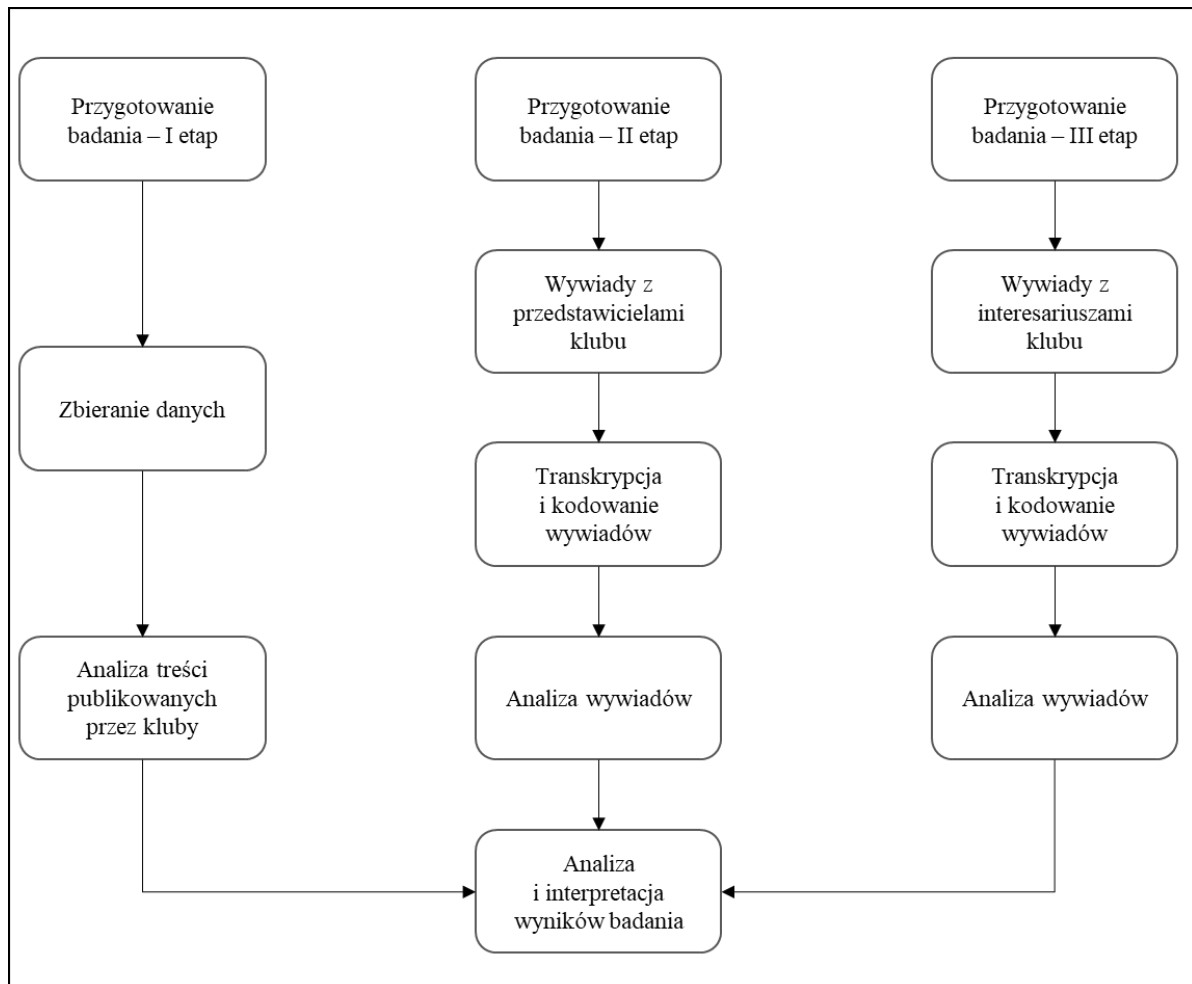
Badania do tej pracy były prowadzone w ramach większego projektu pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”, w którym uczestniczył autor. Projekt był realizowany we współpracy z Centrum Wyzwań Społecznych UW, Uniwersytetem Łódzkim, AWF Warszawa, AWF Wrocław, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym. Projekt obejmował przygotowanie narzędzia badawczego (Zembura i in., 2018), które zostało częściowo wykorzystane w niniejszej rozprawie oraz badanie społecznej odpowiedzialności profesjonalnych klubów sportowych w pięciu najwyższych i najbardziej popularnych ligach sportowych w Polsce. Autor był członkiem zespołu opracowującego metodologię badań, szczególnie biorąc udział w przygotowaniu formularza badawczego wykorzystanego w tej pracy. Ponadto autor był odpowiedzialny za przeprowadzenie całości badań w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej. Raport z przeprowadzonych badań klubów sportowych z pięciu profesjonalnych lig sportowych został opublikowany w styczniu 2019 roku (Zembura i in., 2019). Na potrzeby tej pracy metodologia przygotowana w ramach projektu została rozszerzona. Pierwszy etap badań został przygotowany w oparciu o formularz badawczy opracowany w ramach projektu, natomiast drugi oraz trzeci etap zostały znacząco zmienione,

badania zostały rozszerzone i pogłębione. Autor przygotował scenariusze wywiadów w oparciu o te przedstawione w narzędziu (Zembura i in., 2018) zostały one jednak rozszerzone, aby uwzględnić cele badawcze niniejszej rozprawy, a także zapewnić odpowiedź na pytania badawcze tutaj postawione. Ponadto autor przygotował książkę kodów, przeprowadził kodowanie, analizę oraz interpretację danych z I, II i III etapu badań. Przeprowadzona została dogłębna analiza wywiadów z przedstawicielami klubów Ekstraklasy, a także interesariuszy klubów, co nie było przedmiotem badań w projekcie „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”. Wnioski przedstawione w niniejszej rozprawie zostały przygotowane w oparciu o pracę autora, niezależnie od prac nad wyżej wymienionym projektem. Celem projektu jest rozpoznanie przejawów społecznej odpowiedzialności w klubach profesjonalnych, natomiast celem rozprawy jest identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania. W tym wypadku cel został zawężony do klubów występujących tylko w jednej lidze, natomiast badania zostały w znacznej mierze rozszerzone metodologicznie oraz pogłębione poprzez odniesienie się również do głównych interesariuszy klubów piłkarskich. W dalszej części pracy opisywana metodologia badań będzie odnosiła się tylko do części prowadzonej przez autora na potrzeby tej rozprawy.

Formułując metodologię badań należy zastanowić się w jakiej perspektywie filozoficznej się znajdujemy i w jaki sposób będziemy badać świat i zjawiska na nim występujące. Ontologicznie założenia pracy są oparte na relatywizmie (lub idealizmie) czyli poglądzie, że obiekt lub zjawisko istnieje tylko w taki sposób w jaki jest postrzegany przez ludzi (Denzin, Lincoln, & Podemski, 2014). Autor opiera się na paradygmacie interpretatywnym (Burrell & Morgan, 1979). Badania są przygotowane w oparciu o teorię interesariuszy (Freeman, 1984). W celu triangulacji metod oraz danych (Denzin, 2017), zastosowane zostały 2 metody badawcze: analiza danych zastanych oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany, a także różne grupy respondentów tj. przedstawiciele klubów i interesariuszy. Badanie składało się z trzech etapów. Pierwszy etap to badanie danych zastanych – dokumentów udostępnionych online (statuty, dokumenty strategiczne) oraz informacji dostępnych na stronach internetowych poszczególnych klubów Ekstraklasy i ich stronach w serwisie społecznościowym Facebook (jest to jeden z najbardziej popularnych kanałów kontaktu klubów z kibicami i szeroko rozumianym społeczeństwem). Drugi etap obejmował wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Trzeci etap obejmował wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami najważniejszych interesariuszy klubów

Ekstraklasy w piłce nożnej tj. samorządu, kibiców oraz Ekstraklasy S.A (spółki nadzorującej ligę). Schemat procedury badawczej jest przedstawiony na rycinie 4.

Rys. 4. Schemat procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne

Badanie obejmowało wszystkie kluby biorące udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018. Klubów jest 16, jest to wartość niezmienna. W każdym sezonie następuje zmiana składu ligi, o kluby awansujące z Pierwszej Ligi oraz te, które spadają do Pierwszej Ligi na podstawie wyników rozgrywek. W sezonie 2017/2018 są to następujące kluby: Legia Warszawa, Jagiellonia Białystok, Lech Poznań, Lechia Gdańsk, Korona Kielce, Wisła Kraków, Pogoń Szczecin, Bruk-Bet Termalica Nieciecza, Zagłębie Lubin, Piast Gliwice, Śląsk Wrocław, Wisła Płock, Arka Gdynia, Cracovia, Sandecja Nowy Sącz oraz Górnik Zabrze.

Pierwszy etap badań został przeprowadzony w oparciu o formularz (Zembura i in., 2018) składający się ze 131 pytań ogólnych z możliwością odpowiedzi tak, nie lub nie dotyczy, oraz możliwego komentarza ze strony badacza w celu uściślenia obserwacji. Ma to na celu

porównywalność różnych aspektów społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do wszystkich klubów w ten sam sposób. Badane były dokumenty tj. statut, regulaminy, strategia, raporty roczne oraz strony internetowe klubów Ekstraklasy. W wyniku tego etapu powstała baza działań CSR klubu w odniesieniu do występujących w literaturze obszarów odpowiedzialności społecznej tj. good governance (struktura zarządzania, transparentność, zaangażowanie interesariuszy), społeczeństwo (społeczność lokalna, wolontariat, programy aktywizujące, promocja zdrowia, edukacja) i środowisko (zarządzanie obiektem sportowym, programy edukacyjne, gospodarowanie odpadami). Ten etap badania był prowadzony bez udziału przedstawicieli klubów, tylko na podstawie informacji ogólnodostępnych. Wyniki tego badania zostały opublikowane w raporcie z badań w projekcie „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce” (Zembura i in., 2019).

Drugi etap składał się z wywiadów z przedstawicielem zarządu lub osobami odpowiedzialnymi w organizacji za działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wywiady były zaplanowane przynajmniej z jedną osobą z 16 klubów. Ostatecznie wywiadów udzielili przedstawiciele 13 klubów. Wywiady były planowane do przeprowadzenia w trakcie spotkania z badaczem lub za pomocą telefonu lub wideokonferencji. Wszystkie organizacje zostały poinformowane o badaniu za pomocą e-maila, a następnie zaproponowane zostały możliwe terminy odbycia wywiadu. Ponadto każdy klub otrzymał informację o prowadzonych badaniach od spółki nadzorującej ligę, w celu uwiarygodnienia badania. W porozumieniu z organizacją została wyznaczona osoba ze strony klubu, która udzielała wywiadu. Planowany czas trwania wywiadu to przynajmniej 50 minut, jednakże w trakcie prowadzenia wywiadów okazało się, że w wielu przypadkach przedstawiciele klubów nie chcieli rozmawiać tak długo lub podejmowane działania opisywali w sposób krótki, przez co średnia długość wywiadu to 35 minut. Pytania w wywiadzie były sformułowane tak, aby dostarczyły możliwie najbardziej wyczerpującej odpowiedzi na pytania badawcze postawione w niniejszej pracy. Scenariusz został dopasowany do poszczególnych celów oraz pytań badawczych, tak aby respondenci możliwie najlepiej zaadresowali swoimi odpowiedziami cele i pytania badawcze. Pytania dotyczyły strategii klubu, interesariuszy klubu, podejmowanych działań i ich komunikacji oraz wpływu wewnętrznych i zewnętrznych motywatorów na działania związane z CSR. Ostatecznie wszystkie wywiady w tym etapie badań były prowadzone telefonicznie.

Wywiady były następnie transkrybowane oraz kodowane z wykorzystaniem programu komputerowego Atlas.ti. Wstępnie książka kodów została przygotowana na podstawie

pierwszego etapu badań, a także literatury (Breitbarth & Harris, 2008; Kolyperas & Sparks, 2011), a następnie zostało rozszerzone o dodatkowe kody odpowiadające treściom wynikającym z wywiadów. Kodowanie obejmowało 40 kodów, odnoszących się do przejawów CSR, rozumienia CSR, interesariuszy klubu oraz motywów podejmowania działań CSR.

Trzeci etap obejmował wywiady z przedstawicielami interesariuszy klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Na podstawie literatury (Breitbarth & Harris, 2008) oraz wcześniejszych etapów badania zostali wytypowani najważniejsi interesariusze klubów Ekstraklasy tj. kibice, Ekstraklasa S.A. oraz samorząd. Kibice byli typowani przez każdy z klubów sportowych jako jeden z najważniejszych interesariuszy, ponieważ są głównym odbiorcą widowisk sportowych, ponadto przedstawiciele klubów twierdzili, że bez kibiców nie byłoby sensu działalności klubu ani ligi. Ekstraklasa S.A., jako organizator rozgrywek oraz organ nadzorujący kluby biorące udział w rywalizacji jest jednym z głównych punktów styku wszystkich tych podmiotów, dodatkowo organizuje część działań wspólnych związanych z CSR wszystkich klubów. Samorząd podawany przez większość klubów jako najważniejszy interesariusz, ponieważ większość klubów korzysta z infrastruktury samorządowej np. stadiony, boiska i inne obiekty sportowe. Natomiast przez część klubów niewymieniany jako jeden ważniejszych podmiotów. Jednak na podstawie analizy autor doszedł do wniosku, że spojrzenie oferowane przez przedstawicieli samorządu szczególnie w miejscach gdzie został podany jako ważny interesariusz może mieć istotne znaczenie, ponieważ z wywiadów wynika że wiele decyzji podejmowanych jest z silnym udziałem samorządu i wiele działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością klubu jest w jakiś sposób kreowana czy uzgadniana z samorządem.

Ten etap badań miał zapewnić triangulację danych, zapobiegając jednostronności zebranych danych. W pierwszej kolejności został przeprowadzony wywiad z przedstawicielami kibiców, następnie z przedstawicielami samorządu i z przedstawicielem Ekstraklasy S.A

Autor podjął próbę kontaktu z przedstawicielami społeczności kibiców (stowarzyszeniami i organizacjami kibicowskimi) klubów związanych z najbardziej aktywnymi podmiotami w kontekście działań CSR tj. kibicami Legii Warszawa, Lecha Poznań oraz Górnika Zabrze. Z wcześniejszych etapów badań wynikało, że te kluby najbardziej angażują się w działania związane z CSR, ponadto wymienione wyżej kluby zgodziły się udzielić wywiadu w II etapie badań. Przedstawiciel kibiców Legii Warszawa oraz Lecha Poznań zgodzili się udzielić wywiadu, natomiast przedstawiciele kibiców Górnika Zabrze, po wielokrotnym przekładaniu wywiadu ostatecznie nie udzielili odpowiedzi na pytania. Wywiad w obu przypadkach odbywał się w formie rozmowy telefonicznej. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie

transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną w II etapie badania.

W badaniu wzięli udział przedstawiciele samorządu bazując na informacji podawanej przez kluby, które samorządy są przez nie uważane za ważnych interesariuszy. Ostatecznie wywiady zostały przeprowadzone z przedstawicielami 3 samorządów tj. Warszawy, Krakowa oraz Gminy Żabno. W tym przypadku są to przedstawiciele największego samorządu tj. stołecznego, Krakowa, gdzie jako jedyne miasto w Polsce występują dwa kluby biorące udział w rozgrywkach Ekstraklasy tj. Wisła Kraków i Cracovia, oraz Gminy Żabno, czyli najmniejszego samorządu, w obrębie którego występuje klub Ekstraklasy Bruk-Bet Termalica Nieciecza. Wywiad w dwóch przypadkach odbywał się w formie rozmowy telefonicznej, natomiast rozmowa z przedstawicielem stołecznego Wydziału Sportu odbyła się osobiście. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną w II etapie badania.

W badaniu wziął udział przedstawiciel Ekstraklasy S.A. odpowiedzialny za działania związane z CSR prowadzone przez Ekstraklasę oraz przez kluby przy współpracy ze spółką. Ten etap badania miał na celu rozszerzenie informacji uzyskanych we wcześniejszych etapach, a także poznanie strategii i motywacji organu nadzorującego rozgrywki do podejmowania działalności związanej z CSR. Wywiad odbył się w formie rozmowy telefonicznej. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną w II etapie badania.

Projekt badania został skonsultowany z 20 ekspertami z obszaru CSR oraz sportu, tj. przedstawicielami klubów sportowych, organizacji zarządzających obiektami sportowymi w Polsce, organizacji pozarządowych zajmujących się CSR w Polsce, badaczami prowadzącymi podobne badania w obszarze CSR w sporcie w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Norwegii, Francji, Szwajcarii, na Cyprze. Konsultacje były prowadzone na różnych etapach przygotowania metodologii, był to proces powtarzający się. Procedura badawcza była wielokrotnie udoskonalana, zarówno przed rozpoczęciem badań, jak i w trakcie. Badanie zostało przeprowadzone pilotażowo w klubie Lech Poznań, w celu walidacji i wprowadzenia poprawek do narzędzia badawczego.

Wnioski

Wyniki wszystkich trzech etapów badań pokazują podobne wyniki. Kluby Ekstraklasy w piłce nożnej podejmują działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak są to w większości działania chaotyczne, odpowiadające na pojedyncze zapytania czy prośby o dołączenie do działalności innego podmiotu. Brakuje strategicznych działań w kontekście CSR, ale strategia jest najczęściej nieobecna również w innych aspektach działalności klubów. Najczęściej kluby angażują się w działalność filantropijną, promocję regionów czy działalność na rzecz dzieci. Są to stosunkowo najprostsze typy działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Działania klubów skupiają się głównie na społeczności kibicowskiej, dzieciach i młodzieży, czy społeczności lokalnej i najczęściej dotyczą aktywności fizycznej, edukacji i promocji zdrowia. Wiele klubów podejmuje działalność z obszaru CSR, aby budować swój wizerunek organizacji zaangażowanej społecznie, lub też aby uwiarygodnić się w oczach sponsorów.

Z perspektywy kibiców, działania podejmowane przez klub są w ostatnich latach bardziej nakierowane na współpracę z tym środowiskiem, natomiast nie jest to współpraca satysfakcjonująca dla obu stron. Ponadto aspekty związane z chuligaństwem i wandalizmem nie są podejmowane przez kluby i można odnieść wrażenie, że jest to swego rodzaju temat tabu. Klubom zależy na obecności kibiców na stadionach, ponieważ to generuje ich zyski, a w zamian ignorują pewne niepożądane zachowania grup pseudokibicowskich. Dodatkowo bardzo ważnym obszarem wspomnianym zarówno przez przedstawicieli klubów, jak i ich interesariuszy jest historia, zarówno klubu, jak i miasta czy regionu w którym znajduje się klub. Jest to bardzo ciekawy aspekt, ponieważ literatura przedmiotu nie wspomina o tym aspekcie działalności CSR w innych krajach. Można więc wnioskować, że jest to swoista przestrzeń dla zaangażowania polskich klubów piłkarskich.

Kluby w Polsce nie podejmują praktycznie żadnych działań w obszarze ochrony środowiska. Może to wynikać z ich struktury własności i wykorzystywania nie swoich obiektów. Ale również z braku świadomości jak duży wpływ na środowisko mają wydarzenia masowe czy duże obiekty infrastrukturalne. Patrząc na przykłady zagraniczne, można się spodziewać, że ten typ działalności CSR w niedługim czasie również zostanie podjęty przez kluby Ekstraklasy.

Obszar good governance jest w polskich klubach piłkarskich mało zagospodarowany, wynika to najprawdopodobniej z niskiego poziomu organizacyjnego tych przedsiębiorstw. Sektor sportowy nie posiada dużych zasobów profesjonalnych menedżerów, co może przyczyniać się do nieświadomości pewnych praktyk. Pewne działania podejmowane przez Ekstraklasę S.A., chociażby doroczne raporty opracowywane z firmą doradczą EY, mogą przyczynić się do rozwoju tego obszaru w przyszłości.

W kontekście motywatorów podejmowania działań CSR najczęściej wynika z chęci budowania więzi z kibicami, czy budowania szerszej bazy kibiców, jak również chęci zbudowania pozytywnego wizerunku klubu. Często są to też kwestie związane z naciskami głównych interesariuszy klubu tj. kibiców (i ich stowarzyszeń), samorządu czy organizacji nadzorujących ligę czyli Ekstraklasę S.A. i PZPN. W mniejszym stopniu, ale w niektórych klubach znaczącym motywatorem do zaangażowania w CSR jest właściciel klubu (szczególnie kluby z jednym właścicielem lub własność samorządu) lub pracownicy klubu realizujący w ten sposób własne przekonania. Motywy podejmowania tej działalności są zgodne z modelami zaproponowanymi w literaturze przedmiotu przez Walkera i Kenta (2009).

Interesariusze klubów piłkarskich w aspekcie CSR są postrzegani przez większość klubów w sposób bardzo podobny. Najważniejszym interesariuszem jest kibic, Ekstraklasa i samorząd. Na dalszych miejscach pojawiają się właściciel, PZPN, sponsorzy, stowarzyszenia czy media. Warto zauważyć, że respondenci najczęściej wypowiedzieli się w kontekście interesariuszy działalności CSR, nie w pełnym spektrum działań klubu. Ponadto, zastanawiające jest, że jako interesariusz klubu piłkarskiego nie zostali wymienieni prawie w ogóle piłkarze, czy pracownicy klubów. Można więc wnioskować, że albo są oni traktowani jako nieodłączna część klubu, albo też ich pozycja w podejmowaniu decyzji jest marginalizowana.

Odnosząc się do celów i pytań badawczych postawionych w niniejszej pracy, można stwierdzić, że cel poznawczy pracy tj. identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w klubach Ekstraklasę w piłce nożnej został osiągnięty. Badania przeprowadzone przez autora dały odpowiedź również na cele szczegółowe czyli w jaki sposób koncepcja CSR jest wdrażana przez kluby Ekstraklasę oraz jaki jest wpływ interesariuszy klubów na te działania.

Przeprowadzone badania miały oczywiście swoje ograniczenia. W pewnej części opierały się na materiałach publikowanych, a istnieje możliwość, że pewne informacje nie są udostępniane przez klub lub niepublikowane. Badania dotyczyły tylko jednego sezonu

rozrywkowego, pomimo, że w wywiadach rozmówcy odnosili się często do okresu wykraczającego poza jeden sezon, to dłuższe badania mogłyby pokazać pełniejszy obraz. Po trzecie szersze badania interesariuszy klubów, mogłyby jeszcze bardziej rozszerzyć wgląd w badane zjawisko.

Przeprowadzone badania w jednoznaczny sposób pokazują, że CSR jest obecny we wszystkich badanych klubach Ekstraklasy w piłce nożnej. Pomimo, że działania strategiczne występują tylko w niewielu z nich, a stopień profesjonalizacji organizacji i formalizacji tych działań jest jeszcze niewielki, można spodziewać się, że zjawisko to będzie się dynamicznie rozwijało na przestrzeni najbliższych kilku lat. Kluby podchodzą do społecznej odpowiedzialności biznesu jako swojego obowiązku względem kibiców czy społeczności lokalnej, ale czasem szczególnie większe kluby, jako sposób do budowania swojej marki i długoterminowego budowania lojalnej bazy kibiców. Ponadto zaangażowanie Ekstraklasy S.A. w prowadzone przez kluby działania na poziomie scentralizowanym, również może przyczynić się do rozwoju tego obszaru zaangażowania klubów.

W odniesieniu do modeli zagranicznych, szczególnie modelu Kolyperasa i innych (2015), można zauważyć, że kluby Ekstraklasy idą podobną drogą jak kluby brytyjskie i obecnie wszystkie znajdują się w środkowej fazie rozwoju działalności CSR.

Badania pokazały na jakim poziomie rozwoju działalności CSR znajdują się polskie kluby najwyższej ligi piłki nożnej. Zostały zidentyfikowane najbardziej popularne przejawy CSR, jak również motywy podejmowania takich działań. Ponadto zidentyfikowani zostali interesariusze klubów piłkarskich, szczególnie w odniesieniu do działań społecznej odpowiedzialności biznesu. Cele zakładane przez autora zostały zrealizowane w pełni, a zidentyfikowany i przeanalizowany stan działalności może posłużyć przedstawicielom środowiska sportowego do dalszego rozwoju tej dziedziny. Przekrojowy charakter opracowania daje również możliwość wykorzystania go w dalszych pracach nad rozwojem bazy wiedzy dotyczącej CSR w polskim sporcie.

Najważniejsze wnioski z badań w odniesieniu do celu i pytań badawczych:

- Badania pozwoliły na identyfikację przejawów działalności CSR w klubach Ekstraklasy,
- Działalność klubów Ekstraklasy nie posiada cech planowania strategicznego, a w konsekwencji nie ma możliwości implementacji działalności CSR do strategii,

- Władze klubu uważają działalność CSR jako dodatkową, drugorzędną w stosunku do aktywności sportowych klubu,
- Kluby najczęściej podejmują działania ad-hoc, związane z filantropią, ale również z aktywnością fizyczną czy edukacją,
- Kluby podejmują działania CSR najczęściej w celu budowania więzi z kibicami czy też rozszerzenia bazy kibiców, budowania wizerunku klubu, zaspokajania potrzeb partnerów czy sponsorów,
- Często głównym motywatorem podejmowania działalności CSR jest wola właściciela klubu,
- Interesariusze klubu oceniają działania klubów pozytywnie. Należy zauważyć, że presja interesariuszy na kluby w obszarze CSR jest nieznaczna,
- Presja na działalność CSR ze strony kibiców zwykle ogranicza się do działań ad-hoc i filantropii.

W przyszłości autor proponuje podjęcie badań w obszarze CSR przedsiębiorstw sportowych w Polsce w czterech głównych kierunkach. Po pierwsze przeprowadzenie badań pokazujących rozwój działalności CSR klubów sportowych na przestrzeni lat, tj. zastosowanie badań podłużnych (ang. longitudinal studies). Drugi kierunek to objęcie badaniami innych lig zawodowych, z tym zastrzeżeniem, że obecnie ich stopień rozwoju organizacyjnego jest początkowy. Trzeci kierunek to porównanie działań klubów polskich i klubów zagranicznych. Czwartym możliwym podejściem w przyszłych badaniach będzie przeprowadzenie obszernych studiów przypadków na kilku klubach, dających bardzo głęboki wgląd w działanie klubu czy fundacji przy klubowej w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia

Anagnostopoulos, C. (2012). From CSR to...CSR in professional football: Should 'R' stand for Relationship? W *Contextualising research in sport: An international perspective* (s. 65–78).

Anagnostopoulos, C.. (2013). Decision-making in English football: the case of corporate social responsibility. *Rozprawa doktorska*.

Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>

Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 528–549. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001917>

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>

Babiak, K., & Wolfe, R. (2016). Perspectives on Social Responsibility in Sport. W *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.4324/9780203747537.ch1>

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>

Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T., & Stone, C. (2006). *Football and its Communities: Final Report*. Manchester Metropolitan University.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Delloite. (2019). *Football Money League 2017/18*. Deloitte Sports Business Group.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Podemski, K.(2014). *Metody badań jakościowych*. T. 1 T. 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Ekstraklasa. (2014). Statut Ekstraklasa S.A. Pobrano z <http://www.ekstraklasa.org>
- EY. (2017). Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu 2017.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 243–248. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2014-0120>
- Kidd, B. (2013). The Olympic Movement and the sports–media complex. *Sport in Society*, 16(4), 439–448. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.785754>
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1/2), 83. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043612>
- Kuźbik, P. (2013). *Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Manoli, A. E. (2015). Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335–350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>
- Morrow, S. (2003). *The people's game?: football, finance, and society*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- Murray, W. J. (1994). *Football: a history of the world game*. Aldershot, Hants, England : Brookfield, Vt: Scolar Press ; Ashgate Pub. Co.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92, 163.
- Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United So Successful? *Business Strategy Review*, 9(4), 47–54. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00082>
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743–769. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>

Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/00251740910929696>

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 566–586. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001942>

Zembura, P., Botwina, G., Gołdys, A., Marchlewicz, M., Syliwoniuk, M., Piątkowska, M., ... Kuźbik, P. (2018). Indeks odpowiedzialności społecznej klubów sportowych w Polsce - charakterystyka narzędzia. Pobrano z <http://sportimpakt.org/indeks-odpowiedzialnosci-spoecznej-klubow-sportowych-charakterystyka-narzedzia/>

Zembura, P., Kuźbik, P., Botwina, G., Gołdys, A., Syliwoniuk, M., & Marchlewicz, M. (2019). Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce - raport z badań. Pobrano z <http://sportimpakt.org>